



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

O IMPACTO DO AMBIENTE DE *FEEDBACK* NA  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O PAPEL DA SATISFAÇÃO  
COM O *FEEDBACK*

FILOMENA DO ROSÁRIO NOBRE RIBEIRO

OUTUBRO-2016



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

O IMPACTO DO AMBIENTE DE *FEEDBACK* NA  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O PAPEL DA SATISFAÇÃO  
COM O *FEEDBACK*

FILOMENA DO ROSÁRIO NOBRE RIBEIRO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA CONDE

OUTUBRO-2016

## Resumo

Atualmente, os recursos humanos são considerados elementos chave para o sucesso organizacional. A Avaliação de Desempenho, à semelhança de outras práticas de Gestão de Recursos Humanos, tem vindo a ser desenvolvida e implementada nas organizações, visando a melhoria contínua e a Satisfação no Trabalho desses recursos. A importância do *feedback* dado pela chefia, no âmbito desse processo, tem vindo a ser sublinhada.

A partir de uma amostra de conveniência de 170 colaboradores de duas organizações diferentes, procurou-se neste trabalho avaliar o papel da Satisfação com o *Feedback* da Avaliação de Desempenho, na relação entre quatro dimensões do Ambiente de *Feedback* (Credibilidade e Disponibilidade da chefia, Qualidade do *feedback* e Consideração pelo avaliado) e a Satisfação no Trabalho. A avaliação do modelo e o teste das hipóteses foi efetuado com recurso à técnica do *Partial Least Squares* (PLS).

Os resultados realçaram o impacto da Credibilidade da chefia e da Qualidade do *feedback* na Satisfação com o *Feedback* da Avaliação de Desempenho e na Satisfação no Trabalho. Verificou-se ainda que a idade tinha um papel moderador entre essas duas dimensões do Ambiente de *Feedback* e a Satisfação com o *Feedback* da Avaliação de Desempenho. Contrariamente ao esperado, a Satisfação com o *Feedback* não medeia a relação entre o Ambiente de *Feedback* e a Satisfação no Trabalho.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Ambiente de *Feedback*; Satisfação com o *Feedback*; Satisfação no Trabalho.

## **Abstract**

Currently, human resources are considered as a key elements to organizational success. The Performance Appraisal, similar to other practices of Human Resources Management, have been developed and implemented in organizations, in order to get continuous improvement and Job Satisfaction of these resources. The importance of feedback given by the managers, in the context of this process, has been emphasized.

With a convenience sample of 170 employees from two different organizations, in this study we evaluate the role of Satisfaction with the Feedback of Performance Appraisal, in the relationship between four dimensions of Feedback Environment (Manager Credibility and Availability, Feedback Quality and Feedback Delivery) and Job Satisfaction. The model evaluation and the hypothesis test was performed using the Partial Least Squares technique (PLS).

The results highlighted the impact of manager Credibility and the Quality of the feedback given in Satisfaction with the Feedback from the Performance Appraisal and the Job Satisfaction. It was also found that age has a moderating role between these two dimensions of the Feedback Environment and Satisfaction with the Feedback from the Performance Appraisal. Contrary to what was expected, the Satisfaction with the Feedback does not mediate the relationship between the Feedback Environment and Job Satisfaction.

**Keywords:** Performance Appraisal; Feedback Environment; Satisfaction with Feedback; Job Satisfaction.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste Trabalho de Final de Mestrado. Contudo, quero destacar as pessoas que mais me influenciaram durante este processo, quer a nível académico, quer humano.

Estou profundamente grata:

Ao meu marido, pelo companheirismo ao longo destes largos anos, pelas palavras incessantes de força e de incentivo, por me apoiar incondicionalmente e por acreditar que tudo é possível.

À minha família, em especial à minha mãe e irmã, pelo interesse, preocupação constante e ajuda que me facultaram e facultam.

Ao Gonçalo Marques, pelo apoio e compreensão ao longo do meu percurso académico.

À Paula Sequeira e à Rubina Sousa, pelo grande impulso na primeira fase deste trabalho.

À Professora Doutora Pilar Mosquera Conde, pelo apoio, compreensão, partilha de conhecimentos e pela orientação de excelência que me facultou ao longo deste processo.

A todo o corpo docente do ISEG, pelo profissionalismo e interesse constante que demonstram pelos alunos.

Por último, mas não menos importante, a todos os colaboradores que se disponibilizaram a responder ao inquérito desta dissertação.

# Índice Geral

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Lista de Acrónimos.....	viii
I. Introdução.....	1
II. Revisão de Literatura .....	3
1. A Avaliação de Desempenho.....	3
2. O <i>Feedback</i> da Avaliação de Desempenho .....	5
2.1. O Ambiente de <i>Feedback</i> .....	7
2.2. A Satisfação com o <i>Feedback</i> da Avaliação de Desempenho .....	8
3. A Satisfação no Trabalho.....	11
3.1. Os Antecedentes da Satisfação no Trabalho .....	12
4. Modelo de Pesquisa .....	15
III. Estudo Empírico .....	16
1. Metodologia e Procedimentos Adotados .....	16
1.1. Amostra do Estudo .....	17
1.2. Instrumentos de Medida .....	18

2. Análise e Discussão dos Resultados do Estudo Empírico.....	20
2.1. Análise dos Modelos de Medida .....	21
2.2. Análise do Modelo Estrutural .....	26
2.3. Análise dos Efeitos de Moderação .....	30
2.4. Discussão dos Resultados.....	31
IV. Conclusões, Limitações e Sugestões .....	34
1. Conclusões .....	34
2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações .....	35
Bibliografia.....	36
Webgrafia .....	45
Anexo I – Instrumento de Medida.....	46

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Pesquisa .....	15
Figura 2 - Modelo Estrutural Inicial .....	26
Figura 3 - Modelo Estrutural Final .....	28
Figura 4 - Modelo Estrutural Com Moderação .....	30



## Índice de Quadros

Quadro 1 - Caracterização da Amostra do Estudo .....	17
Quadro 2 - Estatísticas Descritivas .....	22
Quadro 3 - Fiabilidade e Variância Média Extraída.....	23
Quadro 4 - Bootstrap Testes t.....	24
Quadro 5 - Validade Discriminante.....	25
Quadro 6 - Hipóteses Não Validadas .....	27
Quadro 7 - Avaliação do Modelo Estrutural Final .....	29
Quadro 8 - Avaliação do Modelo Final com Moderação .....	31

## **Lista de Acrónimos**

AD – Avaliação de Desempenho

AVE – Variância Média Extraída

FES – *Feedback Environment Scale*

GD – Gestão de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PLS – *Partial Least Squares*

SEM – *Structural Equation Modeling*

## I. Introdução

Os recursos humanos têm vindo a conquistar uma posição de relevo nas organizações. Segundo Maurer e Weiss (2010), atualmente os recursos humanos de talento traduzem-se no ativo mais valioso das organizações e são cruciais para o alcance do sucesso organizacional. Assim, são desenvolvidas e implementadas nas organizações práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), que visam a melhoria e o desenvolvimento das competências desses ativos, por forma a atingirem os objetivos organizacionais (Dusterhoff *et al.*, 2014).

Das diversas práticas existentes em GRH, a Avaliação de Desempenho (AD) surge como uma das mais valorizadas por vários autores (*e. g.* Selvajaran e Cloninger, 2012). O seu processo tem sido considerado a ponte entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos de uma organização (Dusterhoff *et al.*, 2014). Neste âmbito, o *feedback* é um dos procedimentos mais utilizados para influenciar os comportamentos e as atitudes dos indivíduos (Hirst e Reed, 2015). Assume-se como uma das dimensões do processo de AD de maior relevo, pelo impacto significativo que tem nos indivíduos e nas organizações (*e.g.* Jawahar, 2010).

Os benefícios do *feedback* estão descritos numa multiplicidade de estudos empíricos (*e.g.* Ozturk *et al.*, 2014). Porém, existem fatores que podem influenciar a sua eficácia e o seu consequente efeito. O Ambiente de *Feedback*, *i.e.*, o contexto em que o *feedback* ocorre, é um dos fatores que é fundamental considerar no sentido de se entender de que forma o *feedback* é dado, recebido e utilizado (Norris-Watts e Levy, 2004) a fim de otimizar o seu processo. Outro fator a ter em conta é a reação dos colaboradores ao *feedback*. Neste sentido, a Satisfação com o *Feedback* da AD emerge como uma das mais importantes reações ao *feedback* (*e.g.* Giles e Mossholder, 1990), uma vez que, os

benefícios deste procedimento de GRH podem depender da satisfação dos colaboradores (Rasheed *et al.*, 2015).

A satisfação no trabalho tem merecido a atenção de muitos investigadores (*e.g.* Santhanam *et al.*, 2012) e tem sido alvo de inúmeros estudos (*e.g.* Kampkötter, 2016), devido ao seu impacto nos colaboradores e, consequentemente, nas organizações. É do interesse das organizações terem recursos humanos satisfeitos. A satisfação no trabalho melhora o desempenho e incute nos colaboradores uma atitude positiva de trabalho, enquanto a insatisfação pode conduzir a várias atitudes negativas, nomeadamente, ao *turnover* (Kim e Back, 2012).

Na senda do que foi investigado por diversos autores (*e.g.* Jawahar 2006a, b; Steelman, 2004) procurou-se estudar empiricamente o impacto do Ambiente de *Feedback* na Satisfação no Trabalho e o papel da Satisfação com o *Feedback* da AD nessa relação. Tanto quanto nos foi possível verificar, não existem estudos que incidam nestas três relações em simultâneo. Assim, com este estudo, almeja-se colmatar a escassez de investigação empírica nesta área, bem como proporcionar informações relevantes que promovam a melhoria contínua das práticas e das políticas de GRH das organizações que participaram na investigação.

O estudo encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro, a introdução. O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, na qual se abordam os conceitos estudados, designadamente a AD e o seu *feedback*, Ambiente de *Feedback*, Satisfação com o *Feedback* da AD, Satisfação no Trabalho e onde se propõe o modelo de pesquisa da investigação. O terceiro capítulo trata do estudo empírico, com menção à metodologia e aos procedimentos utilizados, amostra do estudo, instrumentos de medida, análise e discussão de resultados. Por último, o quarto capítulo apresenta as conclusões, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## II. Revisão de Literatura

### 1. A Avaliação de Desempenho

A AD é frequentemente considerada como uma das mais importantes práticas de GRH (Boswell e Boudreau, 2000, 2002; Selvarajan e Cloninger, 2012; Kampkötter, 2016). Fletcher (2001: 473) define-a como “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, melhorar o seu desempenho e distribuir recompensas”. Tradicionalmente, a AD refere-se a um processo básico, no qual as chefias realizam um relatório anual sobre o desempenho dos subordinados e onde, geralmente, é incluído o *feedback* da avaliação (Fletcher, 2001; Mishra e Roch, 2013).

Atualmente, a AD é considerada como parte integrante de uma abordagem mais estratégica da GRH, *i.e.*, da Gestão de Desempenho (Fletcher, 2001; Mishra e Roch, 2013). Torna-se pois relevante distinguir os dois conceitos. De acordo com Sarmento *et al.* (2015: 27), a AD “consiste na apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos nas funções que ocupam, tendo por base uma análise objetiva dos seus comportamentos e subsequente *feedback* ”. Por sua vez, a Gestão de Desempenho (GD) “consiste em alinhar os objetivos organizacionais com os individuais, através da construção de um plano integrado e exequível com o indivíduo, fazendo o seu acompanhamento e avaliação final do processo” (Sarmento *et al.*, 2015: 25).

De acordo com alguns autores, a finalidade e a utilização da AD nas organizações pode ser caracterizada segundo diferentes dimensões. Boswell e Boudreau (2002) referem a avaliativa e a de desenvolvimento. Youngcourt *et al.* (2007), por seu turno, sugerem a inclusão da definição do papel como terceira dimensão. Iqbal (2012) propõe quatro dimensões, nomeadamente: administrativa, de desenvolvimento, estratégica e a definição

do papel. Neste contexto, a utilização da AD para fins administrativos destina-se a avaliar o desempenho dos indivíduos e das equipas e a distingui-los entre si. (Murphy e Cleveland, 1995 citado por Iqbal, 2012). Com vista a fins de desenvolvimento, a AD destina-se a melhorar as competências, as experiências e as atitudes dos indivíduos (Boswell e Boudreau, 2002). A nível estratégico, a AD incide no alinhamento dos objetivos do indivíduo com os da organização (Aguinis, 2009 citado por Iqbal, 2012). E por último, na definição do papel, a AD focaliza-se na função (Youngcourt *et al.*, 2007).

Os objetivos da AD prendem-se com a sua dimensão. Como tal, o propósito administrativo da AD visa, por exemplo, melhorar o desempenho, motivar e aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, servir de apoio a atividades de GRH (*e.g.* promoções, recompensas, cessação de contrato) e gerir a relação chefia-subordinado através do *feedback* (Iqbal, 2012). O propósito de desenvolvimento pretende motivar, identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, bem como os pontos fortes e fracos dos indivíduos (Boswell e Boudreau, 2002) e aumentar o nível de desenvolvimento da organização e dos colaboradores através da promoção de *feedback* (Iqbal, 2012). A finalidade estratégica da AD visa aumentar a eficácia organizacional através do alinhamento dos objetivos dos indivíduos com os da organização. Por fim, o propósito da definição do papel depende de um *feedback* adequado sobre a função ao colaborador (Iqbal, 2012). O objetivo é identificar as tarefas da função que não são necessárias ou áreas de avaliação que vão para além das exigências da função (Youngcourt *et al.*, 2007). Assim, permite por exemplo, um aumento na clareza de papel e no comprometimento organizacional (Pettijohn *et al.*, 2001; Shaikh, 1995 ambos citados por Iqbal, 2012). Assim, é de notar a proeminência do *feedback* como objetivo transversal a todas as dimensões de AD.

## **2. O *Feedback* da Avaliação de Desempenho**

O *feedback* de desempenho é um conceito central na AD, que tem sido muito estudado ao longo do último século, devido ao impacto que tem em vários resultados organizacionais importantes (Judd, 1905; Fedor, 1991 ambos citados por Alder, 2007). O *feedback* de desempenho caracteriza-se pelas informações sobre o comportamento passado do indivíduo, relativamente a padrões de comportamento estabelecidos e a resultados obtidos (Aguinis, 2009 citado por Aguinis *et al.*, 2012).

O *feedback* é um processo que pode proceder de diversas fontes, nomeadamente, das chefias, dos pares, do próprio destinatário, entre outros (Ilgen *et al.*, 1979; Albright e Levy, 1995; Andrews e Kacmar, 2001). Num processo de AD formal, as chefias são a fonte de *feedback* mais utilizada (Albright e Levy, 1995). A perspetiva de *feedback* é diferente, tanto para a organização como para os indivíduos. Por conseguinte, do ponto de vista da organização, o *feedback* permite manter o comportamento dos seus membros focado nos objetivos pretendidos, estimular e manter altos níveis de esforço (Vroom, 1964 citado por Jawahar, 2007). Na perspetiva dos indivíduos, o *feedback* permite-lhes saber como atingir os seus objetivos pessoais e comparar o seu desempenho com o dos outros, ou seja, estabelecendo comparações sociais (Nadler, 1977; Festinger, 1954 ambos citados por Jawahar, 2007).

O *feedback* é um dos procedimentos mais comumente utilizados para influenciar os comportamentos e as atitudes em diversos contextos (Hirst e Reed, 2015). Especificamente, no contexto organizacional, o *feedback* permite melhorar a aprendizagem, a motivação, a Satisfação no Trabalho, o comprometimento organizacional (Ilgen *et al.*, 1979, 1981; Kuchinke, 2000; Aguinis *et al.*, 2012; Ozturk *et al.*, 2014) e o desempenho (Kluger e DeNisi, 1996; Jawahar, 2006b). Reduz a incerteza através da cedência de informação sobre o progresso no alcance de objetivos e,

simultaneamente, aumenta os sentimentos de competência e da reafirmação das convicções que os indivíduos têm de si próprios e do seu desempenho (Linderbaum e Levy, 2010). Hauck (2014) refere ainda que o *feedback* é o meio mais seguro para se entender como melhorar as tarefas e os processos nos quais se está a trabalhar. Para além de contribuir para aumentar a autoconsciência dos colaboradores, pode ainda contribuir para melhorar o diálogo entre estes e as chefias (Kuchinke, 2000).

Apesar da importância e dos benefícios do *feedback* serem reconhecidos por diversos autores, devido ao impacto significativo no trabalho, nas atitudes organizacionais (Ilgen *et al.*, 1981; Pearson, 1991), no desempenho (Kluger e DeNisi, 1996; Jawahar, 2010), na aprendizagem (Kuchinke, 2000), na motivação e no aumento da satisfação dos indivíduos (Lam *et al.*, 2002), existe evidência empírica que sugere que o *feedback* não melhora uniformemente o desempenho nem produz sempre os efeitos esperados (Alvero *et al.*, 2001; DeNisi e Kluger, 2000; Kluger e DeNisi, 1996). Por exemplo, Kluger e DeNisi (1996) conduziram uma meta-análise sobre os efeitos do *feedback* no desempenho e concluíram que apesar do *feedback* ser eficaz e melhorar o desempenho, em mais de um terço dos casos estudados reduziu-o. Todavia, este resultado sugere que os processos do *feedback* não estão ainda bem esclarecidos (Steelman *et al.*, 2004), pois são diversos os fatores que podem influenciar a eficácia do *feedback* e o seu consequente efeito. Assim, importa destacar o contexto em que o *feedback* tem lugar, *i.e.*, o Ambiente de *Feedback*. Este assume um papel de grande relevância na compreensão do processo de *feedback*, dado ser fundamental para o entendimento da forma como os indivíduos procuram, recebem, processam, aceitam, usam (Anseel e Lievens, 2007) e reagem ao *feedback* (Sparr e Sonnentag, 2008).



## 2.1. O Ambiente de *Feedback*

O conceito de Ambiente de *Feedback* tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas. Hanser e Muchinsky (1978 citado por Anseel e Lievens, 2007) definiram o conceito como um conjunto integral de informações específicas que indicavam o nível de desempenho dos indivíduos numa organização, com destaque para o tipo de informação disponível. Mais recentemente, o conceito refere-se aos aspetos contextuais do processo de *feedback*, com enfoque no desenvolvimento de ambientes organizacionais favoráveis aos processos e às interações de *feedback* (London e Smither, 2002; Levy e William, 2004; Steelman *et al.*, 2004). Assim, o Ambiente de *Feedback* caracteriza-se pelos aspetos contextuais do quotidiano dos processos de *feedback* entre chefia-subordinado e entre pares (Steelman *et al.*, 2004), *i.e.*, pelas interações diárias entre os membros da organização no que respeita à forma como o *feedback* é dado, recebido e utilizado (Norris-Watts e Levy, 2004).

Com o intuito de medir o Ambiente de *Feedback* numa organização, Steelman *et al.* (2004) desenvolveram e validaram uma escala que designaram por *Feedback Environment Scale* (FES). Essa escala assenta num modelo teórico que contempla duas fontes de *feedback* sobre o desempenho: a chefia e os colegas de trabalho. No entanto, à semelhança de outras investigações (*e.g.* Ilgen *et al.*, 1981; Rosen *et al.*, 2006; Sparr e Sonnentag, 2008; Gabriel *et al.*, 2014; Dalton *et al.*, 2015) no presente estudo procedeu-se apenas à recolha de informação de uma das fontes: a chefia. Apesar da relevância dos pares como fonte de informação, são as chefias quem detêm o conhecimento especializado sobre o domínio e os critérios do desempenho (Zheng *et al.*, 2015) e quem mais promove oportunidades de intervenção organizacional, por forma a melhorar o Ambiente de *Feedback* (Anseel e Lievens, 2007).

A escala de Steelman *et al.* (2004) contempla sete dimensões que refletem os aspetos contextuais em torno da transmissão de *feedback* de desempenho, numa base recorrente ou diária, designadamente: Credibilidade da fonte (competência e fiabilidade); Qualidade do *feedback* (consistência e utilidade); Disponibilidade da fonte (quantidade de contato com a fonte e a facilidade em obter *feedback*); Consideração pelo avaliado ao transmitir o *feedback* (forma com o *feedback* é dado); *Feedback* favorável (frequência do *feedback* positivo); *Feedback* desfavorável (frequência do *feedback* negativo) e Promoção na procura de *feedback* (apoio e incentivo na procura de *feedback*). Tanto quanto nos foi possível averiguar, as quatro primeiras dimensões, apesar de serem fundamentais no processo de *feedback* facultado pela chefia, são as menos estudadas quando comparadas com a Promoção na procura de *feedback*. Assim, neste estudo considerou-se apenas as quatro primeiras.

## **2.2. A Satisfação com o *Feedback* da Avaliação de Desempenho**

A Satisfação com o *Feedback* da AD é considerada como uma das mais importantes reações ao *feedback* da AD (Giles e Mossholder, 1990; Keeping e Levy, 2000). De acordo com Giles e Mossholder (1990), a satisfação é o indicador mais abrangente de reações ao *feedback*, sendo inclusivamente, mais amplo que alguns critérios específicos de orientação cognitiva (*e.g.* utilidade). Não obstante, Keeping e Levy (2000) constataram que a Satisfação com o *Feedback* está positivamente relacionada com indicadores como a utilidade e a precisão do *feedback*. Segundo Taylor *et al.* (1984 citados por Jawahar, 2006a), a Satisfação com o *Feedback* é um determinante significativo das atitudes e dos comportamentos futuros dos indivíduos na organização. Por exemplo, Levy e Williams (2004) referem que o *feedback* provavelmente é ignorado e não é utilizado, caso os destinatários estejam insatisfeitos com o *feedback* recebido. Recentemente, Rasheed *et*

*al.* (2015) verificaram que o efeito do *feedback* pode, de facto, estar dependente da satisfação dos seus destinatários.

A escala de Steelman *et al.* (2004) permitiu relacionar o Ambiente de *Feedback* com diversos comportamentos e atitudes face à organização. Algumas dessas atitudes são contempladas em estudos desenvolvidos por diversos autores, nomeadamente: comportamento de cidadania organizacional (Norris-Watts e Levy, 2004); comprometimento afetivo (Norris-Watts e Levy, 2004; Rosen *et al.*, 2006); Satisfação no Trabalho (Anseel e Lievens, 2007; Rosen *et al.*, 2006; Sparr e Sonnentag, 2008); depressão e/ou ansiedade no trabalho (Sparr e Sonnentag, 2008) e com a intenção de *turnover* (Sparr e Sonnentag, 2008; Van Waeyenberg *et al.*, 2015). Outros estudos relacionaram ainda o Ambiente de *Feedback* com o desempenho (Rosen *et al.*, 2006), competência e a autodeterminação dos colaboradores (Gabriel *et al.*, 2014). A estas investigações juntam-se outras (*e.g.* Whitaker *et al.*, 2007; Dahling e O'Malley, 2011) que contribuem para destacar e reconhecer a importância do Ambiente de *Feedback* na prossecução de resultados positivos relacionados com o trabalho. Ainda neste contexto, é de realçar o estudo realizado por Steelman *et al.* (2004), no qual constataram que o Ambiente de *Feedback* e a Satisfação com o *Feedback* estavam fortemente relacionados. Daqui decorre a seguinte hipótese e sub-hipóteses de investigação:

**H1:** O Ambiente de *Feedback* da chefia está relacionado positivamente e significativamente com a Satisfação com o *Feedback* da AD.

**H1a:** A Credibilidade da chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD.

**H1b:** A Disponibilidade da chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD.

**H1c:** A Qualidade do *feedback* dado pela chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD.

**H1d:** A Consideração da chefia para com o avaliado quando transmite o *feedback* está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD.

Apesar de vários autores reconhecerem o valor do *feedback* no processo de AD e a relevância da Satisfação com o *Feedback* (Ilgen *et al.*, 1979; Keeping e Levy, 2000), existe pouca pesquisa com enfoque no tema. Jawahar (2006a; 2006b) identifica duas lacunas na literatura: isenção de evidência empírica relativa ao impacto da Satisfação com o *Feedback* no trabalho e nas atitudes organizacionais (Ilgen *et al.*, 1981); limitação da pesquisa anterior sobre a influência da Satisfação com o *Feedback* no desempenho (Kluger e DeNisi, 1996), por se referir aos efeitos do *feedback per se* e não aos efeitos das reações ao *feedback*.

No sentido de colmatar esta lacuna, Jawahar (2006a; 2006b) realizou duas investigações centradas especificamente na Satisfação com o *Feedback* da AD. No primeiro estudo, o autor procurou identificar os antecedentes e os consequentes da Satisfação com o *Feedback*. Para tal, comparou as respostas de 112 colaboradores ao inquérito do estudo com os seus índices de desempenho, em dois períodos de avaliação distintos. Os resultados obtidos permitiram verificar, no que respeita aos antecedentes, que a satisfação com o avaliador e a classificação com o desempenho anterior influenciam a Satisfação com o *Feedback*. No que concerne aos consequentes, os resultados indicaram que a Satisfação com o *Feedback* da AD está positivamente relacionada com a Satisfação no Trabalho e com o comprometimento organizacional e negativamente relacionada com as intenções de *turnover*.

No segundo estudo, Jawahar (2006b) investigou as potenciais consequências da Satisfação com o *Feedback*. Os resultados permitiram-lhe constatar que a Satisfação com o *Feedback* da AD influencia significativamente o desempenho e está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, Satisfação no Trabalho, compromisso e satisfação com a chefia e negativamente relacionada com intenção de *turnover*. Apesar de, neste campo, os estudos serem escassos, as investigações de Jawahar (2006a; 2006b) permitem inferir a importância e o impacto da Satisfação com o *Feedback* da AD nas atitudes e nos comportamentos organizacionais, nomeadamente, na Satisfação no Trabalho. Partindo dos resultados dos estudos de Jawahar (2006a; 2006b), formula-se a seguinte hipótese:

**H2:** A Satisfação com o *Feedback* da AD está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.

### **3. A Satisfação no Trabalho**

A Satisfação no Trabalho é dos conceitos mais estudados em comportamento organizacional (Dormann e Zapf, 2001). Trata-se de um conceito complexo e multifacetado que pode ter significados diferentes para pessoas distintas (Chomal e Baruah, 2014). Como tal, a sua concetualização difere de autor para autor. Locke (1976: 1304 citado por Kaya *et al.*, 2010) define a Satisfação no Trabalho como “um estado emocional positivo ou agradável que resulta da própria avaliação do trabalho ou das próprias experiências de trabalho”. French (1986: 121), por sua vez, define-a como sendo uma “resposta emocional pessoal a aspetos de trabalho, tais como salário, supervisão e benefícios ou ao trabalho em si”. Enquanto Spector (1997 citado por Eatough *et al.*, 2016)

simplifica e define a Satisfação no Trabalho como sendo a medida em que um indivíduo gosta ou não do seu trabalho.

Alguns autores consideram que a Satisfação no Trabalho caracteriza a atitude positiva ou negativa de um indivíduo face ao trabalho e ao ambiente que o rodeia (Weiss, 2002; Greenberg e Baron, 2008 citados por Naji *et al.*, 2015; Schlett e Ziegler, 2014), atitude esta que é baseada em processos cognitivos e afetivos (Petty *et al.*, 1997). Deste modo, a Satisfação no Trabalho integra uma dimensão cognitiva que representa a convicção racional do indivíduo face ao seu trabalho (*e.g.* características do trabalho) (Weiss, 2002) e uma dimensão afetiva que reflete as emoções positivas no trabalho (*e.g.* felicidade) (Schlett e Ziegler, 2014).

Um dos motivos pelo qual a Satisfação no Trabalho tem sido objeto de várias investigações prende-se com o seu impacto nas organizações e nos indivíduos, nomeadamente, no absentismo (Ybema *et al.*, 2010), na retenção dos colaboradores (Santhanam *et al.*, 2012), no desempenho (Wright *et al.*, 2007; Riketta, 2008; Zhang e Zheng, 2009), no comprometimento organizacional (Yousaf e Sanders, 2012; Kim e Back, 2012), nas intenções de *turnover* (Yang, 2010; Mihelič, 2014) e nas relações chefia-subordinado (Cheung *et al.*, 2009).

### **3.1. Os Antecedentes da Satisfação no Trabalho**

Segundo Judge *et al.* (2001 citados por Cohrs *et al.*, 2006), as teorias sobre os antecedentes da Satisfação no Trabalho são classificadas em três categorias: situacionais, disposicionais e interacionistas. As teorias situacionais sugerem que a Satisfação no Trabalho emerge das suas próprias características. Neste contexto, importa destacar dois exemplos relevantes: o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976 citado por Cohrs *et al.*, 2006) e a teoria dos dois fatores de Herzberg (1987). O

primeiro refere-se a um modelo no qual a Satisfação no Trabalho depende de cinco características, designadamente: identidade e significado da tarefa, variedade das competências, autonomia e *feedback* (Hackman e Oldham, 1976 citado por Cohrs *et al.*, 2006). O segundo diz respeito a uma teoria na qual os antecedentes da Satisfação no Trabalho são dispostos em dois fatores distintos: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho e incluem a remuneração, a política da organização, supervisão, relação interpessoal, condições de trabalho, segurança e *status*. Os fatores motivacionais são intrínsecos e integram a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, a promoção e o próprio trabalho, estando diretamente relacionados com a Satisfação no Trabalho. Os fatores higiênicos, por sua vez, só estão relacionados com a insatisfação (Herzberg, 1987).

Ainda na linha das teorias situacionais, certos autores (*e.g.* Tang *et al.*, 2014; Alegre *et al.*, 2016) sublinham a importância de três tipos de relação intra-organizacional como antecedentes da Satisfação no Trabalho: relação subordinado-organização, relação subordinado-chefia e relação subordinado-pares. A relação subordinado-organização realça a importância da identificação e do compromisso do subordinado com a estratégia e os objetivos da organização. Por seu turno, a relação subordinado-chefia é considerada um fator chave que influencia a Satisfação no Trabalho (Fila *et al.*, 2014), pois cabe às chefias o papel de estruturar o ambiente de trabalho e de proporcionar *feedback* aos subordinados, motivando-os e apoiando-os. Esta relação traduz-se num forte determinante da atitude do subordinado para com o seu trabalho (Griffin *et al.*, 2001). Por fim, a relação subordinado-pares coloca a ênfase no papel dos pares na promoção de apoio social aos subordinados (Bakker e Demerouti, 2008).

A abordagem teórica disposicional defende que a Satisfação no Trabalho prende-se com a personalidade do indivíduo. Parte do pressuposto que as características da

personalidade são estáveis e úteis na explicação e predição de atitudes e comportamentos que influenciam significativamente as organizações (Staw e Ross, 1985; Davis-Blake e Pfeffer, 1989 citados por Baker, 2004). Finalmente, as abordagens interacionistas propõem que a Satisfação no Trabalho resulta da interação entre as variáveis situacionais e as disposicionais (Cohrs *et al.*, 2006).

Os antecedentes da Satisfação no Trabalho têm sido largamente estudados, no sentido de se entender o que de facto a determina. Consequentemente, o universo das variáveis estudadas empiricamente é muito diversificado. Por exemplo, os estudos incidem em constructos como a inteligência emocional e competências políticas (Meisler, 2014), comprometimento organizacional (Ahmad *et al.*, 2014), inteligência cultural (Barakat *et al.*, 2015), Avaliação de Desempenho (Kampkötter, 2016) e Ambiente de *Feedback* (e.g. Rosen *et al.*, 2006). Especificamente, no âmbito deste último constructo, resultados de estudos empíricos (Rosen *et al.*, 2006; Anseel e Lievens 2007; Sparr e Sonnentag, 2008) indicam que o Ambiente de *Feedback* está positivamente relacionado com a Satisfação no Trabalho. Assim, propõe-se a seguinte hipótese e sub-hipóteses de investigação:

**H3:** O Ambiente de *Feedback* da chefia está positiva e significativamente relacionado com a Satisfação no Trabalho.

**H3a:** A Credibilidade da chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.

**H3b:** A Disponibilidade da chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.

**H3c:** A Qualidade do *feedback* dado pela chefia está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.

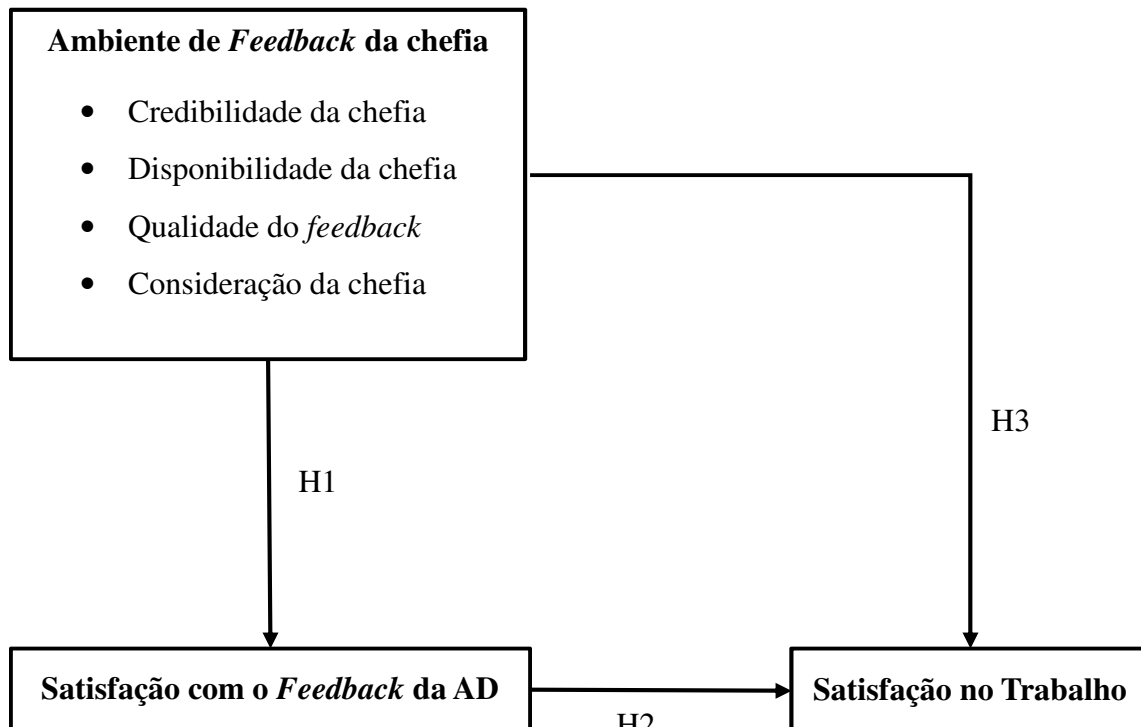


**H3d:** A Consideração da chefia para com o avaliado quando transmite o *feedback* está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho.

#### 4. Modelo de Pesquisa

Tendo por base as hipóteses de investigação já apresentadas, decorrentes da revisão de literatura efetuada, elaborou-se o modelo de pesquisa a testar neste estudo empírico (Figura 1).

**Figura 1 - Modelo de Pesquisa**



### **III. Estudo Empírico**

#### **1. Metodologia e Procedimentos Adotados**

O estudo assenta numa metodologia quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário fechado de administração direta. A utilização deste método permite assegurar uma maior representatividade, permitindo a quantificação e tratamento estatístico dos dados recolhidos (Quivy e Campenhoudt, 2005), pelo que apresenta ser a metodologia mais adequada com vista à prossecução dos objetivos do estudo.

Foi elaborada uma lista de 140 organizações, tendo como critério de seleção o número de colaboradores ( $\geq 200$ ). Procedeu-se ao envio de uma carta de apresentação, via correio eletrónico, ao diretor dos recursos humanos das organizações, a solicitar a colaboração no estudo, bem como a esclarecer o propósito e a natureza do mesmo. Garantiu-se a confidencialidade da informação recolhida e o anonimato, quer da organização quer dos participantes. Das 140 organizações, apenas duas participaram no estudo. O inquérito foi realizado *online* através da plataforma *SurveyMonkey* e difundiu-se o *link* através do correio eletrónico interno das organizações de 23 de Maio a 15 de Junho. Com o intuito de garantir que os questionários fossem respondidos na sua totalidade, optou-se por definir como condição a obrigatoriedade de resposta a todos os itens. No total foram difundidos 1432 questionários, dos quais foram recebidos 171, sendo a taxa de resposta de 12%.

Neste capítulo, apresenta-se a amostra do estudo e os instrumentos de medida utilizados, bem como a análise e discussão dos resultados.

## 1.1. Amostra do Estudo

Dos 171 questionários rececionados, excluiu-se um por se apresentar como *outlier*, pelo que a amostra final conta com 170 questionários, dos quais 78 pertencem a respondentes do género feminino (45,9%) e 92 do género masculino (54,1%). A idade média dos inquiridos é de 41 anos, sendo que se verificou uma maior incidência no escalão etário entre os 35 e os 45 anos, com 35,9% de respostas. A maioria (57,6%) dos inquiridos não tem formação universitária e apenas 30,6% desempenham funções de chefia. Relativamente à antiguidade, a maioria (42,4%) está vinculada há menos de 10 anos, 31,2% dos inquiridos têm entre 10 a 20 anos de permanência nas organizações e 26,5% têm mais de 20 anos. O Quadro 1 apresenta a Caracterização da Amostra do Estudo<sup>1</sup>.

**Quadro 1 - Caracterização da Amostra do Estudo**

	N	%
<b>Género</b>		
Feminino	78	45,9
Masculino	92	54,1
<b>Idade</b>		
< 35	51	30,0
35 - 45	61	35,9
> 45	58	34,1
<b>Formação Universitária</b>		
Sim	72	42,4
Não	98	57,6
<b>Antiguidade</b>		
< 10	72	42,4
10 - 20	53	31,2
> 20	45	26,5
<b>Funções de Chefia</b>		
Sim	52	30,6
Não	118	69,4

<sup>1</sup> Todos os quadros que se apresentam foram elaborados pela autora a partir dos *outputs* dos *softwares* estatísticos, pelo que prescindimos de indicar a fonte em cada um deles.

## 1.2. Instrumentos de Medida

Para a elaboração do questionário, foram consultados inúmeros artigos científicos através das plataformas *B-on* e *Scopus*, por forma a obter escalas já validadas em estudos anteriores. Depois de seleccionadas, tendo por base os objetivos do estudo, procedeu-se à sua retroversão, *i.e.*, as escalas foram traduzidas para português e novamente para inglês a fim de garantir a equivalência linguística cruzada (Brislin, 1986), uma vez que originalmente foram desenvolvidas na língua inglesa. Posteriormente, realizou-se um pré-teste a dez pessoas de diversos setores empresariais que aferiram a compreensibilidade de todos os itens do questionário.

O questionário utilizado no estudo é composto por duas secções (anexo I). A primeira é constituída por 29 itens ancorados a uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Nesta secção procura-se avaliar as perceções individuais sobre o Ambiente de *Feedback* proporcionado pela chefia, a Satisfação com o *Feedback* da AD e a Satisfação no Trabalho. A segunda secção do questionário é constituída por 5 itens relacionados com as variáveis sociodemográficas consideradas, designadamente: género, idade, nível de escolaridade, antiguidade na organização e se exerce funções de chefia.

### 1.2.1. Ambiente de *Feedback* da chefia

No sentido de avaliar o Ambiente de *Feedback* da chefia, optou-se por utilizar a escala de *Feedback Environment Scale* – FES de Steelman *et al.* (2004), dada a sua elevada fiabilidade (alfa de *Cronbach* de 0,95). Para promover uma maior adesão ao questionário, consideraram-se quatro dimensões da escala relacionadas com o *feedback* dado pela chefia, medidas por 5 itens cada uma: Credibilidade da fonte (*e.g.* “De um

modo geral, a minha chefia conhece o meu desempenho no trabalho”; “Eu confio no *feedback* que a minha chefia me transmite”), Qualidade do *feedback* (e.g. “O *feedback* da avaliação de desempenho que recebo da minha chefia é útil”; “O *feedback* que recebo da minha chefia ajuda-me a realizar o meu trabalho”), Disponibilidade da fonte (e.g. “A minha chefia costuma estar disponível para me dar informações sobre o desempenho”; “A minha chefia está muito ocupada para me dar *feedback*”), Consideração pelo avaliado ao transmitir o *feedback* (e.g. “A minha chefia tem em consideração os meus sentimentos quando me dá *feedback* sobre o meu desempenho”; “A minha chefia não trata as pessoas muito bem quando transmite o *feedback*”). Essas quatro dimensões totalizam 20 itens do questionário.

### **1.2.2. Satisfação com o *Feedback* da AD**

Para mensurar a Satisfação com o *Feedback* da AD, utilizou-se a escala de Russel e Goode (1988) adaptada por Jawahar (2006b), constituída por 4 itens e com boa consistência interna (alfa de *Cronbach* de 0,89). Destacam-se dois exemplos: “A minha última entrevista de *feedback* de avaliação de desempenho deu-me uma boa ideia do quão bem eu estou a realizar o meu trabalho”; “Estou muito satisfeito com a qualidade da entrevista de *feedback* da avaliação de desempenho”.

### **1.2.3. Satisfação no Trabalho**

Apesar de existirem várias escalas para mensurar a Satisfação no Trabalho (e.g. “*The Generic Job Satisfaction Scale*” de Macdonald e MacIntyre, 1997; “*The Job Diagnostic Survey (JDS)* de Hackman e Oldham, 1975), optou-se por utilizar a escala desenvolvida por Heinonen, J. e Korvela, K. (2003), adaptada por Kaya *et al.* (2010),

composta por 5 itens (*e.g.* “Sinto-me feliz no meu trabalho”; “Sinto que sou importante para o meu local de trabalho”) e com bons níveis de consistência interna (alfa de *Cronbach* de 0,90).

## **2. Análise e Discussão dos Resultados do Estudo Empírico**

Dado ser nosso objetivo testar um conjunto de hipóteses de investigação optou-se pela utilização do modelo de equações estruturais (SEM). Este método apresenta vantagens face aos métodos tradicionais de análise de dados, pelo facto de permitir a avaliação de modelos teóricos, tendo em consideração os erros de medida associados às variáveis em estudo (Marôco, 2010).

Existem diferentes técnicas de modelação de equações estruturais, sendo que a maioria se baseia no método dos mínimos quadrados (*Partial Least Squares* – PLS) ou em covariâncias (Gefen *et al.*, 2000; Henseler *et al.*, 2009). O PLS apresenta, face aos métodos de equações estruturais baseados em covariâncias, a vantagem de não exigir como pressuposto que as variáveis manifestas (indicadores ou itens) apresentem distribuição normal multivariada (Marôco, 2010). Dado que não é possível presumir a normalidade dos indicadores na amostra do nosso estudo<sup>2</sup>, o PLS afigura-se como a escolha mais adequada. Dada a sua facilidade de utilização, optou-se pelo *software SmartPLS* versão 3.0 (Ringle *et al.*, 2015).

Em modelagem de equações estruturais existem dois tipos de modelos: de medida estrutural (Gefen *et al.*, 2000; Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011; Kaufmann e Gaeckler, 2015). O modelo de medida descreve as relações entre as variáveis latentes (constructos) e os seus indicadores observados, sendo que cada variável manifesta está

---

<sup>2</sup> Realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e verificou-se que nenhum dos indicadores segue uma distribuição normal.

sempre associada a um constructo apenas. Neste modelo, importa distinguir os modelos de medida reflexivos e os formativos. Nos modelos reflexivos, os indicadores são originados pelo constructo, sendo que as relações causais são medidas do constructo para os indicadores. Deste modo, as medidas observadas refletem a variação no constructo. Nos modelos formativos, o processo é inverso, assim, a relação causal é medida do indicador para a variável latente (Henseler *et al.*, 2009; Sarsted *et al.*, 2014).

O modelo estrutural descreve as relações entre os constructos. Neste modelo há que distinguir dois tipos de constructo: exógenos e endógenos. Os primeiros, também denominados por variáveis latentes independentes, não têm qualquer tipo de relação estrutural de caminho apontado no seu sentido, pelo que não têm origem em nenhum dos constructos remanescente do modelo. Os constructos endógenos ou variáveis latentes dependentes são o inverso, o que implica a existência de uma relação estrutural de caminho no seu sentido, refletindo a sua génese em pelo menos um constructo do modelo (Hair *et al.*, 2011; Kaufmann e Gaeckler, 2015).

## **2.1. Análise dos Modelos de Medida**

Sendo o modelo de medida do nosso estudo do tipo reflexivo, importa proceder à análise da fiabilidade e validade das diferentes escalas. O instrumento de medida continha itens invertidos e para que todos variassem no sentido positivo procedeu-se à sua recodificação. Para avaliar a fiabilidade, ou seja, a estabilidade e a precisão do instrumento (Creswell, 2012), utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, sendo que o valor mínimo aceitável considerado foi de 0,70 (Nunnally e Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 2011). Ao testar a fiabilidade dos indicadores verificou-se que dois deles (AD4 e ST3) apresentavam valores de carga fatorial estandardizados abaixo de 0,70, pelo que se optou pela sua eliminação.

No Quadro 2 apresentam-se as estatísticas descritivas (média e desvio padrão) dos indicadores remanescentes, bem como as respectivas cargas fatoriais.

**Quadro 2 - Estatísticas Descritivas**

Constructo	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais
Credibilidade	ACR1	4,06	0,851	0,856
	ACR2	4,10	0,702	0,813
	iACR3	3,93	1,012	0,768
	ACR4	3,68	1,011	0,761
	ACR5	3,95	0,813	0,899
Disponibilidade	AD1	3,77	0,822	0,794
	iAD2	3,75	1,002	0,851
	iAD3	4,05	0,987	0,714
	iAD5	3,36	1,204	0,734
Qualidade	AQ1	3,65	0,926	0,851
	AQ2	3,84	0,868	0,890
	AQ3	4,09	0,748	0,866
	AQ4	3,87	0,854	0,879
	iAQ5	3,77	1,038	0,750
Consideração	ACO1	3,78	0,825	0,846
	ACO2	3,44	0,903	0,774
	iACO3	3,98	0,948	0,802
	iACO4	4,12	0,986	0,801
	ACO5	3,69	0,923	0,772
Satisfação <i>Feedback</i>	SF1	3,63	0,972	0,922
	SF2	3,62	0,979	0,955
	SF3	3,45	0,967	0,930
	SF4	3,59	0,951	0,867
Satisfação Trabalho	ST1	3,85	0,884	0,795
	ST2	4,36	0,639	0,735
	ST4	3,72	0,863	0,799
	ST5	4,00	0,769	0,799



Como podemos verificar as médias variam entre 3,36 e 4,36, pelo que se podem considerar elevadas em todos os indicadores. De notar que a Satisfação no Trabalho apresenta médias superiores à Satisfação com o *Feedback*. Relativamente à análise da fiabilidade dos constructos, verificou-se a existência de bons níveis de consistência interna com alfas de *Cronbach* e fiabilidades compósitas superiores a 0,70, como se pode observar no Quadro 3.

**Quadro 3 - Fiabilidade e Variância Média Extraída**

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída
Consideração	0,874	0,909	0,667
Credibilidade	0,878	0,912	0,674
Disponibilidade	0,777	0,857	0,601
Qualidade	0,902	0,928	0,720
Satisfação <i>Feedback</i>	0,938	0,956	0,844
Satisfação Trabalho	0,791	0,863	0,612

De seguida, analisou-se a validade convergente de cada um dos constructos para verificar se os indicadores se correlacionavam fortemente com o constructo subjacente (Gefen e Straub, 2005). A validade convergente é medida através da variação média extraída (AVE), cujo valor aceitável deve ser superior a 0,50 (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011; Sarstedt *et al.*, 2014). Podemos verificar através do Quadro 3 que a percentagem da AVE é superior a 50% em todos os constructos, explicando deste modo mais de 50% da variância dos seus itens. Não obstante, complementou-se a avaliação da

validade convergente dos modelos de medida realizando pseudo-testes t com recurso ao *bootstrapping*, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Bootstrap Testes t**

	Cargas Fatoriais	Teste T	Sig (p)
ACR1 - Credibilidade	0,856	38,537	0,000
ACR2 - Credibilidade	0,813	24,011	0,000
iACR3 - Credibilidade	0,768	16,120	0,000
ACR4 - Credibilidade	0,761	15,324	0,000
ACR5 - Credibilidade	0,899	54,809	0,000
AD1 - Disponibilidade	0,794	24,463	0,000
iAD2 - Disponibilidade	0,851	25,658	0,000
iAD3 - Disponibilidade	0,714	12,251	0,000
iAD5 - Disponibilidade	0,734	13,161	0,000
AQ1 - Qualidade	0,851	35,831	0,000
AQ2 - Qualidade	0,890	46,813	0,000
AQ3 - Qualidade	0,866	39,120	0,000
AQ4 - Qualidade	0,879	45,887	0,000
iAQ5 - Qualidade	0,750	11,720	0,000
ACO1 - Consideração	0,846	31,065	0,000
ACO2 - Consideração	0,774	16,486	0,000
iACO3 - Consideração	0,801	16,846	0,000
iACO4 - Consideração	0,772	14,258	0,000
ACO5 - Consideração	0,884	39,724	0,000
SF1 - Satisfação <i>Feedback</i>	0,922	56,680	0,000
SF2 - Satisfação <i>Feedback</i>	0,955	139,533	0,000
SF3 - Satisfação <i>Feedback</i>	0,930	63,401	0,000
SF4 - Satisfação <i>Feedback</i>	0,867	21,654	0,000
ST1 - Satisfação Trabalho	0,795	19,693	0,000
ST2 - Satisfação Trabalho	0,735	12,864	0,000
ST4 - Satisfação Trabalho	0,799	20,990	0,000
ST5 - Satisfação Trabalho	0,799	20,199	0,000

Dado que a amostra do estudo não segue uma distribuição normal, não nos foi possível realizar testes paramétricos, como os testes t. O *bootstrapping* é um teste não paramétrico que permite extrair subamostras aleatórias da amostra original, sendo que um número elevado de repetições aleatórias consegue anular os desvios originais Hair *et al.*, 2011; Sarstedt *et al.*, 2014). Verificou-se que todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ( $t > 3.29$ ;  $p < 0,001$ ), pelo que se optou por não excluir nenhum desses indicadores (Quadro 4). Em suma, tendo por base as análises efetuadas, pode concluir-se que os modelos de medida apresentam validade convergente.

De seguida, procedeu-se à análise da validade discriminante para aferir se cada indicador do modelo se correlacionava fracamente com todos os constructos, com exceção do que lhe está associado (Gefen e Straub, 2005). Para o efeito, recorremos ao critério de Fornell e Larcker (1981). Este teste compara as raízes quadradas das AVE de cada par de variáveis latentes com as correlações entre essas variáveis, sendo que as primeiras devem ser superiores às segundas para que se possa demonstrar a validade discriminante (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2011). Como se pode observar no Quadro 5, as raízes quadradas das AVE são superiores às correlações, cumprindo-se o critério de Fornell e Larcker e considerando-se que existe validade discriminante.

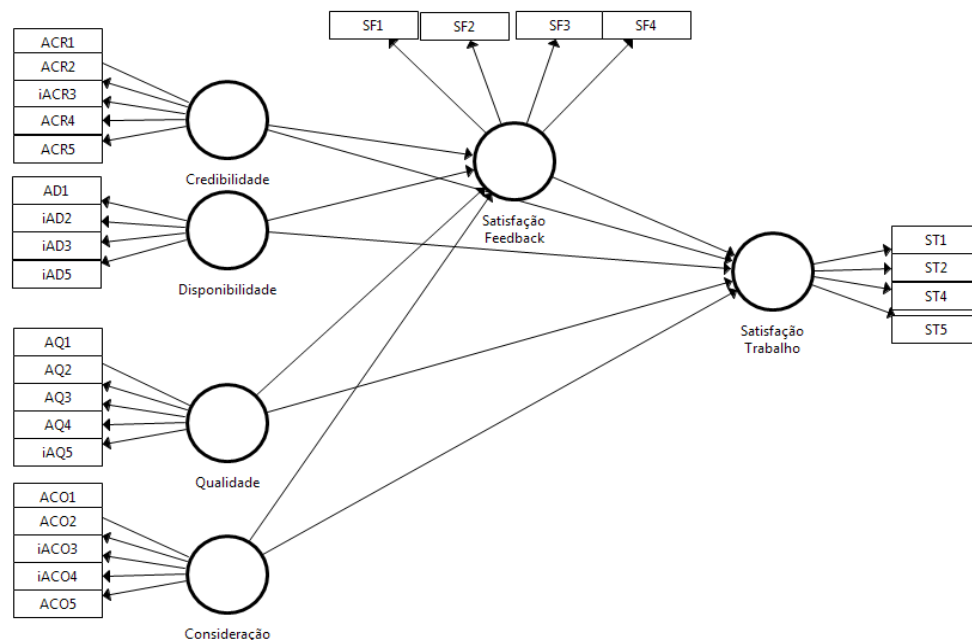
**Quadro 5 - Validade Discriminante**

	Consideração	Credibilidade	Disponibilidade	Qualidade	Satisfação <i>Feedback</i>	Satisfação Trabalho
Consideração	<b>0,817</b>					
Credibilidade	0,733	<b>0,821</b>				
Disponibilidade	0,652	0,733	<b>0,775</b>			
Qualidade	0,713	0,803	0,656	<b>0,849</b>		
Satisfação <i>Feedback</i>	0,636	0,730	0,560	0,701	<b>0,919</b>	
Satisfação Trabalho	0,362	0,527	0,462	0,521	0,429	<b>0,782</b>

## 2.2. Análise do Modelo Estrutural

A análise realizada aos modelos de medida permitiu-nos concluir que apresentam bons índices de fiabilidade e validade convergente e discriminante. Estes resultados permitem-nos avançar para a análise do modelo estrutural (Figura 2), com vista à realização do teste das hipóteses de investigação (Henseler *et al.*, 2009).

**Figura 2 - Modelo Estrutural Inicial**



Com recurso ao procedimento *bootstrapping*, realizou-se pseudo-testes t para avaliar a significância dos coeficientes de caminho. Concluiu-se que a Disponibilidade apresentava um valor de t inferior a 1,96 ( $p < 0,05$ ), quer para a Satisfação com o *Feedback* quer para a Satisfação no Trabalho, pelo que se decidiu eliminar essa variável do modelo. Deste modo, pode-se concluir que as hipóteses H1b e H3b não foram validadas, ou seja, não se verificou que a Disponibilidade da chefia estivesse positiva e significativamente

relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD (H1b) e com a Satisfação no Trabalho (H3b).

Correu-se novamente um *bootstrapping* com este novo modelo e verificou-se que o teste t para a relação entre Consideração e Satisfação com o *Feedback* era inferior a 1,96 ( $p < 0,05$ ), bem como para a relação com a Satisfação no Trabalho. Em virtude deste resultado, decidiu-se pela eliminação do constructo Consideração do modelo. Assim, pode-se concluir pela não validação das hipóteses H1d e H3d, ou seja, a Consideração da chefia para com o avaliado quando transmite o *feedback* não está significativamente relacionada com a Satisfação com o *Feedback* da AD (H1d) nem com a Satisfação no Trabalho (H3d).

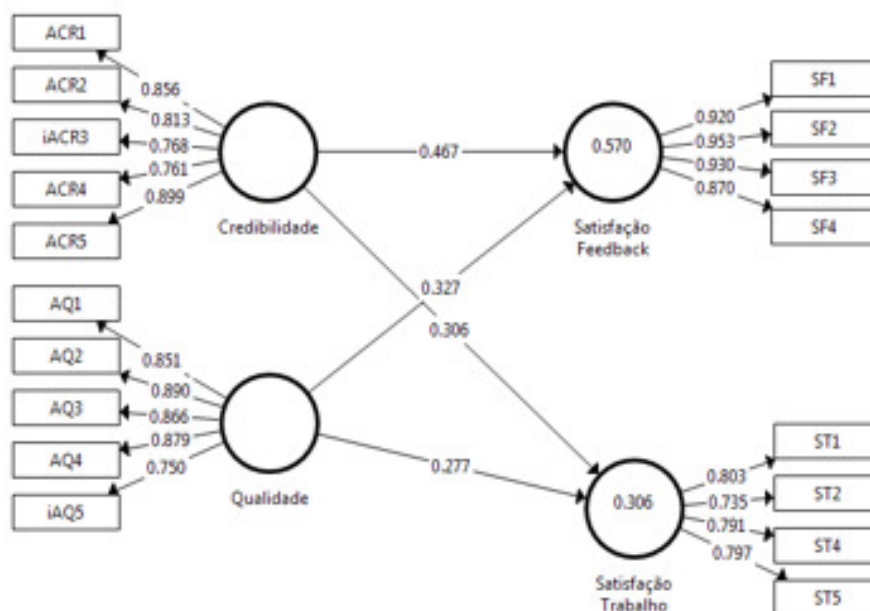
Voltou-se a fazer *bootstrapping* com a exclusão das duas variáveis supra citadas, verificou-se que a relação entre a Satisfação com o *Feedback* da AD e Satisfação no Trabalho obteve um valor t inferior a 1,96 ( $p < 0,05$ ), o que resultou na não validação da hipótese H2 (a Satisfação com o *Feedback* da AD está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação no Trabalho). Este resultado não permite concluir que a Satisfação com o *Feedback* da AD mede a relação entre o Ambiente de *Feedback* e a Satisfação no Trabalho como o modelo inicial sugeria. O Quadro 6 resume as hipóteses que não foram validadas.

**Quadro 6 - Hipóteses Não Validadas**

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1b	Não validada
H3b	Não validada
H1d	Não validada
H3d	Não validada
H2	Não validada

Por fim, correu-se novo *bootstrapping* do novo modelo (Figura 3) e procedeu-se à sua avaliação.

**Figura 3 - Modelo Estrutural Final**



Para efetuar a análise do modelo estrutural é necessário considerar alguns critérios de avaliação (Henseler *et al.*, 2009). Começou-se por analisar o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo (Sarstedt *et al.*, 2014). O valor mínimo aceitável deste coeficiente é de 0,25, o moderado de 0,50 e o substancial de 0,75 (Hair *et al.*, 2011). Podemos verificar através do Quadro 7 que o modelo explica 57% da variância na Satisfação com o *Feedback*, embora explique apenas 30,6% da variância na Satisfação com o Trabalho, sugerindo que esta última variável depende de muitos outros fatores para além da Satisfação com o *Feedback* sobre o desempenho.

De seguida, procedeu-se à análise dos coeficientes de caminho, no sentido de avaliar o sinal, magnitude e significância de cada hipótese do modelo final. Assim, podemos constatar pelo Quadro 7 que a Credibilidade tem um efeito positivo e

significativo na Satisfação com o *Feedback* (coeficiente de caminho= 0,467;  $p < 0,000$ ) e na Satisfação no Trabalho (coeficiente de caminho= 0,306;  $p < 0,005$ ), pelo que se validam as hipóteses H1a e H3a. Relativamente ao constructo Qualidade, tem igualmente efeito positivo e significativo na Satisfação com o *Feedback* (coeficiente de caminho= 0,327;  $p < 0,001$ ) e na Satisfação no Trabalho (coeficiente de caminho= 0,277;  $p < 0,015$ ), validando-se assim as hipóteses H1c e H3c.

**Quadro 7 - Avaliação do Modelo Estrutural Final**

Variáveis de Critério	Variáveis Preditoras	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Coefficientes	f <sup>2</sup>	Bootstrap Teste T	P
Satisfação <i>Feedback</i>	Credibilidade	0.570	0.565	0.467	0.180	4.940	0.000
	Qualidade			0.327	0.088	3.500	0.001
Satisfação Trabalho	Credibilidade	0.306	0.298	0.306	0.048	2.825	0.005
	Qualidade			0.277	0.039	2.436	0.015

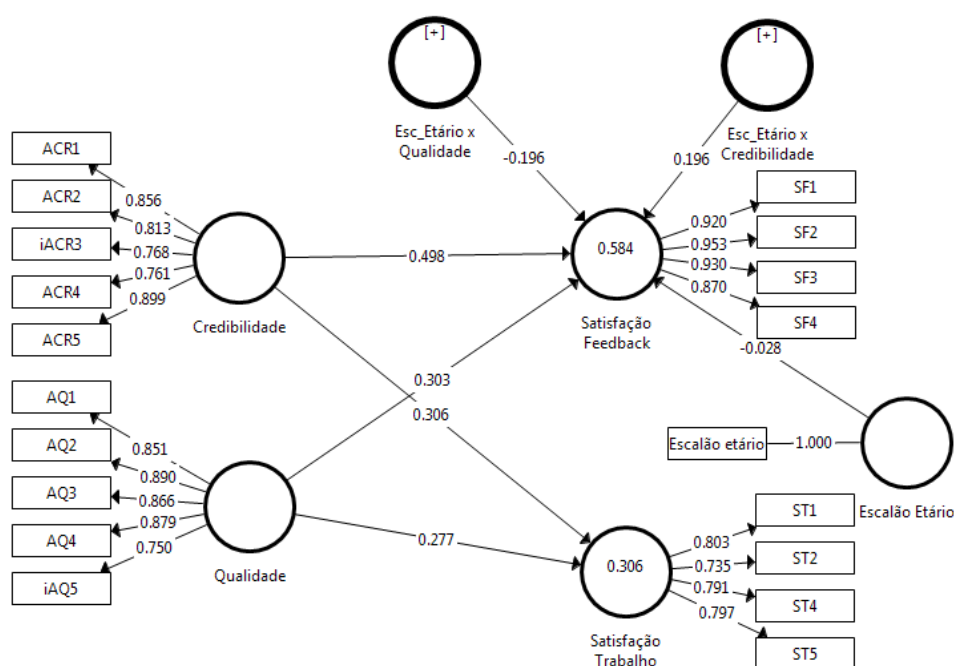
A dimensão dos efeitos foi avaliada a partir do  $f^2$  (Cohen, 1988), é calculada pelo aumento de  $R^2$  em relação à proporção da variância do constructo endógeno que permanece por explicar (Henseler *et al.*, 2009; Kaufmann e Gaeckler, 2015). De acordo com Cohen (1988) os valores de  $f^2$  são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Deste modo, verificou-se que apenas a Credibilidade tem um efeito médio sobre a Satisfação com o *Feedback*, sendo os restantes efeitos pequenos como se pode constatar pelo do Quadro 7.

De seguida, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular o Stone–Geisser’s ( $Q^2$ ) e assim avaliar a relevância preditiva do modelo. O  $Q^2$  é uma medida que requer que o modelo seja capaz de prever adequadamente os indicadores do constructo endógeno. A técnica utilizada representa uma redundância e validade cruzada (Henseler *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2011). Quando os valores de  $Q^2$  são superiores a zero, indicam que os constructos exógenos têm relevância preditiva para o constructo endógeno sob consideração (Hair *et al.*, 2011). No nosso estudo os valores obtidos de  $Q^2$  para a Satisfação com o *Feedback* e para a Satisfação com o Trabalho são superiores a 0 (0,479 e 0,169, respetivamente), pelo que se conclui pela relevância preditiva do modelo.

### 2.3. Análise dos Efeitos de Moderação

Posteriormente, procurou-se avaliar os possíveis efeitos moderadores das diferentes variáveis demográficas consideradas neste estudo. Testou-se um novo modelo (Figura 4).

**Figura 4 - Modelo Estrutural Com Moderação**





Verificou-se que apenas a variável idade, tinha um efeito moderador. À medida que idade aumenta diminui o efeito da Qualidade do *feedback* na Satisfação com o *Feedback* e aumenta o efeito da Credibilidade da chefia na Satisfação com o *Feedback*.

Como se pode verificar pela análise do Quadro 8, o modelo com a moderação (Figura 4) permite explicar melhor a variância da variável dependente – Satisfação com o *Feedback* (58,4%) face ao modelo sem moderação (57%). A dimensão do efeito da variável Credibilidade na Satisfação com o *Feedback* aumentou, mantendo-se no entanto moderada ( $f^2 = 0,205$ ). O modelo apresenta igualmente valores de  $Q^2$  superiores a 0 ( $Q^2 = 0,489$  para a Satisfação com o *Feedback* e  $Q^2 = 0,169$  para a Satisfação no Trabalho), o que sugere que o modelo tem relevância preditiva.

**Quadro 8 - Avaliação do Modelo Final com Moderação**

Variáveis de Critério	Variáveis Predictoras	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Coefficientes	f <sup>2</sup>	Bootstrap Teste T	P
Satisfação <i>Feedback</i>	Credibilidade	0.584	0.572	0.498	0.205	5,498	0.000
	Qualidade			0.303	0.077	3,296	0.001
Satisfação Trabalho	Credibilidade	0.306	0.298	0.306	0.048	2,804	0.005
	Qualidade			0.277	0.039	2,369	0.018

## 2.4. Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo empírico realizado são surpreendentes em alguns aspetos. Em primeiro lugar, a investigação veio realçar o papel da Credibilidade da chefia e da Qualidade do *feedback* como as dimensões do Ambiente de *Feedback* com maior impacto na Satisfação com o *Feedback* (H1a; H1c) e na Satisfação no Trabalho (H3a; H3c). Esta

evidência sugere que tanto a competência e a fiabilidade da chefia, como a consistência e utilidade do *feedback* são fundamentais para o aumento da satisfação dos subordinados.

Em contrapartida, as dimensões Disponibilidade da chefia e Consideração pelo avaliado na altura de transmitir o *feedback* não têm impacto significativo nem na Satisfação com o *Feedback* (H1b; H1d), nem na Satisfação com o Trabalho (H3b; H3d). Curiosamente, este resultado sugere que, para os subordinados, a quantidade de contacto com a chefia, a facilidade em obter *feedback* e a forma como as chefias transmitem o *feedback* não interferem na Satisfação com o *Feedback* e na Satisfação no Trabalho. No entanto, esta evidência deve ser interpretada com cautela, pois a recolha de dados foi realizada num único período, o que pode ter influência e condicionar este resultado.

Em suma, a H1 e a H3 foram parcialmente verificadas devido à não validação das hipóteses H1b; H1d; H3b; H3d. Apesar de existir evidência empírica na literatura que verifica que o Ambiente de *Feedback* está fortemente relacionado com a Satisfação com o *Feedback* (Steelman *et al.*, 2004) e positivamente relacionado com a Satisfação no Trabalho (Rosen *et al.*, 2006; Anseel e Lievens 2007; Sparr e Sonnentag, 2008), os nossos resultados apenas podem corroborar parcialmente com estes estudos, pois apenas se investigaram quatro das sete dimensões do Ambiente de *Feedback*, das quais apenas duas replicaram os resultados dos estudos supra citados.

Em segundo lugar, a investigação revelou um dado curioso: o efeito moderador da idade na relação entre o Ambiente de *Feedback* (mais especificamente as suas dimensões Credibilidade da chefia e Qualidade do *feedback*) e a Satisfação com o *Feedback*. Assim, à medida que a idade aumenta, torna-se mais relevante a Credibilidade da chefia para a Satisfação com o *Feedback* do que a Qualidade do *feedback*. Uma explicação plausível para este resultado pode estar associada à teoria da seletividade socioemocional de Carstensen (1991 citado por Ng e Feldman, 2010). Esta teoria defende que, ao longo do

envelhecimento dos indivíduos, a maneira como utilizam a energia e o tempo nas atividades que integram modifica, por forma a maximizarem os ganhos e a diminuir os riscos sociais e emocionais.

Segundo Carstensen (1991, citado por Ng e Feldman, 2010) o escopo de vida dos indivíduos tem dois propósitos: a aquisição de conhecimento e a regulação emocional. O primeiro envolve comportamentos que visam a aprendizagem e a aplicação do conhecimento adquirido no trabalho, com vista à melhoria do desempenho e à progressão de carreira. O segundo envolve comportamentos que façam sentido na vida dos indivíduos, como estabelecer ligações com os outros e desenvolver sentimentos de pertença no ambiente social. Por conseguinte, os jovens tendem a dar prioridade à aquisição de conhecimentos (Carstensen, 1991 citado por Ng e Feldman, 2010), o que pode justificar a sua preferência pela Qualidade do *feedback* como a dimensão mais relevante para a Satisfação com o *Feedback*, dado ser fundamental para o seu desenvolvimento profissional. Em contrapartida, a importância que os indivíduos mais velhos do nosso estudo atribuem à Credibilidade da chefia na Satisfação com o *Feedback* pode ser explicada pelo facto de serem mais experientes e já terem uma certa posição na carreira, pelo que a Qualidade do *feedback* não é tão relevante quanto a competência e a fiabilidade da chefia.

Finalmente e contrariamente ao esperado, face à revisão de literatura efetuada, verificou-se que a Satisfação com o *Feedback* não tem um impacto significativo na Satisfação com o Trabalho (H2), eliminando-se a possibilidade de moderar a relação entre Ambiente de *Feedback* e Satisfação no Trabalho. Este resultado pode ser considerado como singular, pois surge em oposição aos estudos empíricos que realçam o impacto significativo da Satisfação com o *Feedback* na Satisfação com o Trabalho (Jawahar, 2006a; b).

## IV. Conclusões, Limitações e Sugestões

### 1. Conclusões

A satisfação dos recursos humanos de uma organização deve ser uma preocupação constante para a GRH, dado o seu impacto no desempenho individual e no sucesso da organização. As práticas e as políticas de GRH devem ser delineadas de forma a englobarem os objetivos das organizações e ser capazes de promover mecanismos orientados para a melhoria contínua dos seus processos. Das diversas práticas existentes em GRH, o nosso estudo enfatizou a AD com especial incidência numa das suas mais importantes dimensões: o *Feedback*. Apresentou um modelo de pesquisa, a fim de analisar o impacto do Ambiente de *Feedback* na Satisfação no Trabalho considerando o papel da Satisfação com o *Feedback*, com o intuito de facultar *inputs* que contribuam para um entendimento mais profundo do tema.

Jawahar (2006a; 2006b), nas suas pesquisas empíricas, concluiu que a Satisfação com o *Feedback* e a Satisfação no Trabalho se correlacionam positivamente. Os resultados do nosso estudo não validaram essa conclusão, o que sugere que podem existir outros fatores para além dos considerados na pesquisa que influenciam a relação entre Satisfação com o *Feedback* e Satisfação com o Trabalho. Consideramos, pois, que é necessária a realização de mais estudos que possam esclarecer esta relação. Esperamos com o presente estudo ter contribuído para essa discussão.

O modelo final do estudo apresentou relevância preditiva, realçando o efeito moderador da idade na Credibilidade da chefia e Qualidade de *feedback* destacando a importância quer da Satisfação com o *Feedback*, quer da Satisfação no Trabalho.

De notar que a Satisfação no Trabalho apresentou médias superiores à Satisfação com o *Feedback*, o que sugere que boa parte dos colaboradores não está satisfeito com o

*feedback* que lhe é facultado pela chefia, donde decorre a implicação prática deste estudo: a necessidade de melhorar o processo de *feedback* nas organizações. Assim, é importante que a GRH das organizações desenvolvam políticas que incentivem o *feedback* contínuo, por forma a otimizar o seu processo, bem como ações de formação e de desenvolvimento das chefias, de modo a melhorar o Ambiente de *Feedback* e assim contribuir para o aumento da satisfação dos seus subordinados.

## **2. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações**

A primeira limitação deste estudo prende-se com o facto de não se terem estudado todas as dimensões da escala de Ambiente de *Feedback* de Steelman *et al.* (2004), o que restringe o âmbito das conclusões deste estudo. Seria interessante incluir essa escala completa em estudos futuros.

A segunda limitação prende-se com a natureza transversal do estudo que limita a análise das relações causa-efeito entre as variáveis consideradas. Assim, sugere-se que, no futuro, se considere a realização de estudos longitudinais, por forma a ultrapassar essa limitação.

Por fim, a terceira limitação refere-se à metodologia utilizada no estudo. Por ser um método de carácter quantitativo limitou a informação recolhida, pelo que seria pertinente conciliar uma abordagem qualitativa em futuras investigações.

## Bibliografia

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. e Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.

Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K. e Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1 (1), 84-92.

Albright, M. D. e Levy, P. E. (1995). The effects of sources credibility and performance rating discrepancy on reactions to multiple raters. *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (7), 577-600.

Alder, G. S. (2007). Examining the relationship between feedback and performance in a monitored environment: A clarification and extension of feedback intervention theory. *Journal of High Technology Management Research*, 17, 157-174.

Alegre, I., Mas-Machuca, M. e Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390-1395.

Alvero, A. M., Bucklin, B. R. e Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21 (1), 3-29.

Andrews, M. e Kacmar, K. M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *The Journal of Business Communication*, 38 (2), 206-226.

Anseel, F., e Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 254-266.

Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20 (3), 31-44.

Bakker, A. B. e Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.

Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R. e Cretoiu, S. L. (2015). Global managers. *International Journal of Emerging Markets*, 10 (4), 781-800.

Boswell, W. R. e Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299.

Boswell, W. R. e Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business & Psychology*, 16, 391-412.

Brislin, R. W. (1986). *The wording and translation of research instruments*. In Lonner, W.J. e Berry, J. W. (1986). *Field methods in cross-cultural research*. London: Sage, 137-164.

Cheung, M. F. Y., Wu, W., Chan, A. K. K. e Wong, M. M. L. (2009). Supervisor-subordinate Guanxi and employee work outcomes: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89.

Chomal, N. e Baruah, P. (2014). Performance linked reward and job satisfaction: Banking sector. *SCMS Journal of Indian Management*, 53-60.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2<sup>nd</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohrs, J. C., Abele, A. E. e Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140 (4), 363-395.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 4<sup>th</sup> Ed. Boston: Pearson.

Dahling, J. J., e O'Malley, A. L. (2011). Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 201-203.

Dalton, D. W., Davis, A. B. e Viator, R. E. (2015). The joint effect of unfavorable supervisory feedback environments and external mentoring on job attitudes and job outcomes in the public accounting profession. *Behavioral Research in Accounting*, 27 (2), 53-76.

DeNisi, A. S. e Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14 (1), 129-139.

Dormann, C. e Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

Dusterhoff, C., Cunningham, J.B. e MacGregor, J.N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 119, 265-273.

Eathough, E. M., Meier, L. L., Igic, I. Elfering, A., Spector, P.E. e Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 108-127.

Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R.W. e Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business Psychology*, 29, 639-649.

Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.

Fornell, C. e Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

French, W. L. (1986). *Human Resource Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E. e Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 487-506.

Gefen, D. e Straub, D. (2005). A Practical guide to factorial validity using pls-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 91-109.



Gefen, D., Straub, D. W. e Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modelling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4 (7), 1–78.

Giles, W. F. e Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 371-377.

Griffin, M. A., Patterson, M. G. e West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Hair, J. F., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.

Hauck, W. (2014). Fearless feedback boosts trust while replacing traditional performance appraisal at independent living, Inc. *Global Business and Organizational Excellence*, 33 (4), 50-62.

Henseler, J., Ringle, C. M. e Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 109-120.

Hirst, J. M. e Reed, F. D. D. (2015). An examination of the effects of feedback accuracy on academic task acquisition in analogue settings. *Psychological Record*, 65, 49-65.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D. e Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organization. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.

Ilgen, D. R., Peterson, R. B., Martin, B. A., e Boeschen, D. A. (1981). Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 311-330.

Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17 (1), 41-63.

Jawahar, I, M. (2006b). An investigation of potential consequences of satisfaction with appraisal feedback. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2), 14-23.

Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-754.

Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494-526.

Jawahar, I.M. (2006a). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27, 213-234.

Kampkötter, P. (2016). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.

Kaufmann, L. e Gaeckler, J. (2015). A structured review of partial least squares in supply chain management research. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21, 259-272.

Kaya, N., Koc, E. e Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.

Keeping, L. M., e Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723.

Kim, Y. e Back, K. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32 (16), 2565-2584.

Kluger, A., e DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Kuchinke, H. P. (2000). The role of feedback in management training settings. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 381-401.

Lam, S.S.K., Yik, M.S.M. e Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 192-201.

Levy, P. E. e Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881–905.

Linderbaum, B. A. e Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36 (6), 1372-1405.

London, M., & Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.

Macdonald, S. e MacIntyre P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13 (2), 1-16.

Marôco, J. (2010). Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações. (2ªed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Maurer, T. J., e Weiss, E. M. (2010). Continuous learning skill demands: Associations with managerial job content, age, and experience. *Journal of Business and Psychology*, 25, 1–13.

Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36 (3), 280 – 293.

Mihelič, K. K. (2014). Work-family interface, job satisfaction and turnover intention. *Baltic Journal of Management*, 9 (4), 446-466.

Mishra, V. e Roch, S. G. (2013). Cultural values and performance appraisal: Assessing the effects of rater self-construal on performance ratings. *The Journal of Psychology*, 147 (4), 325-344.

Naji, A., Mansour, J. B. e Leclerc, A. (2015). Performance appraisal system and employee satisfaction: The role of trust towards supervisors. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 3 (1), 40-53.

Ng, T. W. H. e Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.

Norris-Watts, C., e Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351-365.

Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

Ozturk, A. B., Hancer, M. e Im J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23 (3), 294-313.

Pearson, C.A.L (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations*, 44, 517-37.

Petty, R. E., Wegener, D. T., e Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and attitude change. *Annual Reviews Psychology*, 48, 609-647.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4<sup>a</sup>ed.). Lisboa: Gradiva.

Rasheed, A., Khan S., Rasheed, M.F., Munir Y., (2015). The impact of feedback orientation and the effect of satisfaction with feedback on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (1), 31-51.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472-481.

Rosen, C. C., Levy, P. E., e Hall, R. J. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 211-220.

Santhanam, G., Jayaraman, R. e Badrinath, V. (2012). Influence of perceived job satisfaction and its impacts on employee retention in gulf cooperation countries. *International Conference on Management Issues in Emerging Economies*, 69-73.

Sarmiento, M., Rosinha, A. e Silva J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. e Hair Jr., J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.

Schlett, C. e Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 74–89.

Selvarajan, T. T. e Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3063-3084.

Sparr, J., e Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 388-412.

Steelman, L. A., Levy, P. E., e Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184.

Tang, S. Siu, O. e Cheung, F. (2014). A Study of work–family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 63 (1), 130-150.

Van Waeyenberg, T., Decramer, A. e Anseel, F. (2015). Home nurses' turnover intentions: the impact of informal supervisory feedback and self-efficacy. *Journal of Advanced Nursing*, 1-12.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

Whitaker, B., Dahling, J. e Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570-591.

Wright, T. A., Cropanzano, R. e Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 93-104.

Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609–619.

Ybema, J. F., Smulders, P. G. W. e Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 102-124.

Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., e Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual-and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 315-343.

Yousaf, A. e Sanders, K. (2012). The role of Job satisfaction and self-efficacy as mediating mechanisms in the employability and affective organizational commitment relationship: A case from a Pakistani University. *Thunderbird International Business Review*, 54 (6), 907-919.

Zhang, J., e Zheng, W. (2009). How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), 331–351.

Zheng, X., Diaz, I., Jing, Y. e Chiaburu, D. S. (2015). Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (2), 212-232.

## **Webgrafia**

Ringle, C. M., Wende, S. e Becker, J. M. 2015. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Disponível em: <http://www.smartpls.com>. Último acesso a 11-08-2016.

## Anexo I – Instrumento de Medida



### Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, que pretende estudar a importância do feedback na satisfação no trabalho.

Para a realização do estudo a sua colaboração é fundamental, pelo que lhe pedimos que preencha o presente questionário de carácter anónimo. Não existem respostas certas ou erradas. Apenas se solicita que responda com sinceridade às questões que lhe são colocadas. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins académicos, estando a sua confidencialidade garantida. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 5 minutos aproximadamente.

Grata pela sua colaboração.

Filomena Ribeiro



## Grupo I

Por favor, utilize a escala infra e assinale com um (x) o seu grau de concordância para com as seguintes afirmações.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo Nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. De um modo geral, a minha chefia conhece o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
2. De um modo geral, respeito as opiniões da minha chefia sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
3. No que respeita ao feedback sobre o meu desempenho no trabalho, geralmente não confio na minha chefia.	1	2	3	4	5
4. A minha chefia é justa quando avalia o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
5. Eu confio no feedback que a minha chefia me transmite.	1	2	3	4	5
6. A minha chefia costuma estar disponível para me dar informações sobre o desempenho.	1	2	3	4	5
7. A minha chefia está muito ocupada para me dar feedback.	1	2	3	4	5
8. Eu tenho pouco contato com a minha chefia.	1	2	3	4	5
9. Eu contato diariamente com a minha chefia.	1	2	3	4	5
10. A única altura em que recebo feedback da minha chefia sobre o meu desempenho é no momento da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
11. A minha chefia dá-me feedback útil sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
12. O feedback da avaliação de desempenho que recebo da minha chefia é útil.	1	2	3	4	5
13. Eu valorizo o feedback que recebo da minha chefia.	1	2	3	4	5
14. O feedback que recebo da minha chefia ajuda-me a realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
15. A informação que a minha chefia me dá sobre o meu desempenho não é muito significativa.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não discordo Nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

16. A minha chefia é apoiante quando me dá feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
17. A minha chefia tem em consideração os meus sentimentos quando me dá feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
18. A minha chefia geralmente dá feedback de forma irrefletida.	1	2	3	4	5
19. A minha chefia não trata as pessoas muito bem quando transmite o feedback.	1	2	3	4	5
20. A minha chefia tem tato a dar-me feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
21. A minha última entrevista de feedback de avaliação de desempenho deu-me uma boa ideia do quão bem eu estou a realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
22. Sinto-me satisfeito com a última entrevista de feedback de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
23. Estou muito satisfeito com a qualidade da entrevista de feedback da avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
24. A minha última entrevista de feedback de avaliação de desempenho deu-me uma boa ideia de como posso melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
25. Sinto-me feliz no meu trabalho.	1	2	3	4	5
26. Valorizo o meu trabalho.	1	2	3	4	5
27. O meu trabalho tem responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5
28. Os outros valorizam o meu trabalho.	1	2	3	4	5
29. Sinto que sou importante para o meu local de trabalho.	1	2	3	4	5

## Grupo II

Os dados recolhidos neste grupo são para caraterizar a amostra do estudo e para proceder a comparações estatísticas. Relembramos-lhe que a informação recolhida é integralmente **confidencial**. Por favor, assinale com um (x) a sua resposta.

### 1. Género

Feminino ☐

Masculino ☐

### 2. Idade: \_\_\_\_\_anos.

### 3. Nível de escolaridade completo

Inferior ao 9º ano de escolaridade ☐

9º Ano de escolaridade ☐

12º Ano de escolaridade ☐

Bacharelato ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Outro (indique qual): \_\_\_\_\_.

### 4. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

\_\_\_\_\_

### 5. Desempenha funções de chefia?

Sim ☐

Não ☐